"أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام: دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية"

كامل محمد الحواجرة، حسين علي الزيود، سليمان إبراهيم الحوري وعنبر إبراهيم شلاش

ملخـص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التزام ودعم الإدارة العليا لتحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة بأدنى معدل عيب في المنتج وأعلى معدل للربحية. واستخدمت الدراسةِ الاستبانة لجمع البيانات مستندة الى مِقياس ليكرت الخماسي، وكان هناك 164 مديرا مستجيبا في مدينةِ سحاب الصناعية.استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS (V.17.

وقد أظهرت الدراسةِ نتائج منها: أن الشركة التي لديها التزام ودعم قويان من قبل الإدارة العليا تحقق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، مما يؤدي إلى خفض العيوبِ إلى حدها الأدنى وزيادة معدل الأرباح إلى حدها الأعلى. وخرجت الدراسة بتوصيات منها : أن تكون الإدارة العليا واضحة في دعمها للجودة، وتُشدد على أن الجودة هي عملُ كُلّ شخص، وأن تُوضح مجموعة الأهداف المتعلقة بالجودة ، وتوفر المصادر الملائمةَ، وأن تتصرف كمصدر تدريبي للعاملين، وتركز على تفعيل فرق العمل ، وأن لا تعمل فرق العمل بينها على مبدأ التنافسية، وأن تكون الإدارة العليا مشتركة بالجودة ومضمنة فيها.

الكلمات الدالة: الإدارة العليا، إدارة الجودة الشاملة، ستة سجما ، معدل عيب المنتج، معدل الربحية.

المقدمـة

يتطلّب الاقتصاد العالمي من كُلّ الصناعات أن تَتعلّم وتُطبقُ أساليب تقنية تُمكّنُها من تحقيق تَفَوق تَنَافسي يوازي تنافسهما في خدمة المستهلكِ. وعلى مر السنين، طُبقتْ العديد مِن الأساليب والأنظمة في محاولة لتحسين الإدارة، والجودة والربحية في العديد من المنظمات، وقد تضمنت تلك الطرق إعادة الهيكلة، وإعادة هندسة الأعمال، وستّة سجما، ومنظمات عالية الأداء، والتحسينات المستمرة، وإدارة الجودة الشاملة (TQM).

وتُواجه المنظماتُ تحديات كبيرة كُلّ يوم ، وتحاول أن تنجح انطلاقا مِن منظور تقليل مستويات العيب في المنتج وزيادة معدلات الربحيةَ المتحققة. إن تركيز الإدارة على مجموعة القضايا المشّكلة للنظامِ سوف يقودها إلى تحسين الجودة والربحيةَ، وإدارة الجودة الشاملة هو ذلك النظام الذي يحسن متطلباتَ الزبون بشكل مستمر عن طريق التزام كُلّ العاملين لإنتاج المنتَجاتِ بكلفة أقل(Chang،2005).

وطبقاً ل(Gomez et al., 2005)، فإن الشركات التي تُطبقُ إدارة الجودة الشاملة تمتاز بالمرونة والرغبة العالية للتُعديلَ بما يلبي متطلباتِ البيئةِ، وهذا النوع من المرونةِ مطلوب في سوق اليوم، حيث يبحث الزبائن عن تلك الشركاتَ الراغبة في دعم متطلباتِهم وتلبية احتياجاتهم، وتَستفيد المنظمات من هذه المرونةِ في تحقيق نجاح الأعمال والمحافظة عليها. و يجب أن تُظهر المنظمات لموظفيها كيفَ تَكُون ناجحة، وذلك من خلال تذكيرهم المستمر بمعنى الجودة ومفرداتها وأثرها المستقبلي على مجموعة الأعمال(Salopek, 2006).

تستخدم العديد من المنظمات إدارة الجودة الشاملة في

تاريخ استلام البحث 1/ 2010/12 وتاريخ قبوله 2011/6/13.

تأسيس نظم الجودة لديها، وقد تشكل الإدارة العليا معيقا لهذا النظام. وقد استخدم بعض القادة أمثال ديمنج فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمشاركة الإدارة العليا لإنتاج منتجات ذات جودة عالية مع تحسين في معدلات ربحيتها، وقد توصل ديمنج إلى نَتائِجه هذه في الشركات اليابانية، وتبين له أن إدارة الجودة الشاملة أتاحت لهذه الشركاتِ إنتاج منتَجاتِ ذات جودة عالية وإنجاز مستوياتَ عالية من الربحية (Orsini,2006) .

كما أن الشركة التي تُحسن مستوى الجودة لديها تكون أكثر تنافساً وأقدر على تَحسين المنتج وخفض مستوى العيوبِ إلى أدنى مستوى، وتم استخدام مقياس أطلق عليه اسم " ستّة Sigma "ويستند هذا المقياس الى أن الشركة التي تحقق مستويات عيوبٍ أقل مِن 3.4 في المليون في مخرجاتها تُعتَبر الأفضل، وهذا المستوى مِن الجودةِ له اعتبار مهم في مقياس سجما ستّة-Al & Davison) .Shaghana, 2007)

وبناء على ما تقدم، فإن اهتمام هذه الدراسةِ ينصب على تحديد مستوى التزام الإدارة العليا في دعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملةِ من أجل الوصول إلى إنجاز يحقق أقل معدل عيب إنتاجي وأعلى معدلات ربحيةَ، ويتطلّب تطبيقُ إدارة الجودة الشاملة إشراك جميع العاملين لإنجاز النجاح المطلوب، والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يسمح لهذه العمليةِ بتمكين كُلّ شخص في الشركة من إنجاز عمله بنجاح(Ciptono, 2005)، وبما أن المعرفة مطلوبةُ، فإن المنظمات يمكن أن تَرى مزايا تَطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتزام الإدارة العليا بها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تحاول هذه الدراسةِ تحديد أثر مستوى الالتزام العالي من قبل الإدارة العليا في تطبيقِ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على خفض العيوب في المنتجات وتحقيق أعلى معدلات للربحية. ويتوقع أن يساعد فهم مستوى التزام الإدارة العليا في جهودِ إدارة الجودة الشاملة في نجاح الأعمال، ويساعد الشركة في جعلها مبادرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة(Peon et al., 2008)، وإن من الأسباب المعروفة لمستويات الالتزام في إدارة الجودة الشاملة أنّها تَعملَ على التَأسيس للتَفَوق التَنَافسي(Soltani، 2005)، لذا تحاول هذه الدراسة تحديد أثر دعم الإدارة العليا في مؤشراتِ إدارة الجودة الشاملة لخفضِ عيوب المنتج ورفع معدلات الربحيةِ من خلال إجابتها عن الأسئلة التالية :

1. ما تصورات المبحوثين عن التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيقها لمؤشرات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية ؟
2. ما تصورات المبحوثين حول مستوى خفض معدلات عيب المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية ؟
3. ما تصورات المبحوثين حول مستوى رفع معدل ربحية المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية ؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى الالتزام المطلوب من الإدارة العليا لكي تحقق أقل عيب إنتاج وأعلى معدلات ربحيةَ.
2. تحديد المتغير أو مجموعة المتغيرات التي تحدد علاقة الارتباط بمستوى التزام الإدارة العليا ويكون لها تأثير في خفض المعيب في المنتج ورفع معدلات الربحية.
3. تبيان أسباب انخفاض الالتزام والدعم من الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الاردنية .
4. استكشاف الاسباب التي تجعل التزام ودعم الادارة العليا أقل من المطلوب تجاه ادارة الجودة الشاملة ومؤشراتها.
5. تقديم توصيات من شأنها مساعدة الشركات المبحوثة في تحديد عناصر نجاحها الضرورية وتحييد نقاط ضعفها لخفض معدلات عيب المنتج ورفع معدلات الربحية وبالتالي خفض شكاوى الزبائن.

أهمية الدراسة

تتميز هذه الدراسةِ بأهميةُ خاصة بما تضيفه من معرفةِ حول التزام الادارة العليا بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة للأسبابِ التالية:

أولاً- تحتاج الشركات إلى فَهم واضح عن كيفَية تُحسين

جودةَ منتجاتها، فالجودة هي إحدى الخصائص التي يبحث عنها المستهلكون المحتملون عندما يرغبون في اتخاذ قرارات الشراء، لذا " تُتابع الصناعاتَ جودةَ المنتَج والخدمةِ لكي ترضي زبائنها"(Ching-Chow, 2005, p. 1127) .

ثانيا- مِن الضروري أن تكون الشركات رابحةً لكي تنافس في الاقتصاد العالمي. وبحسب (Chen and Huang,2006)، فإن التحسينات في الجودة سوف تؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وزمن الوصول ، فالمنظماتُ الأكثر كفاءة تعطي نَتائِج أفضل بتخفيضها حجم التالف وهذا يقُود الشركة إلى تَحسين الكلفةِ والقدرةِ الإنتاجية (Warzynski, 2005) .

ثالثا- قلة الدراسات المتعلقة بربط إدارة الجودة الشاملة(الربحية ومعدل خفض عيب المنتج) بدعمِ الإدارة العليا وخصوصا على المستوى المحلي.

رابعا- تحاول الدراسة توضيح كيف يؤثر ويساعد دعم الإدارة العليا في عمل وإجراءات إدارة الجودة الشاملة مع وضع المقاييس الضرورية للشركة.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية :

الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملةً في رفع معدل الربحية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملةً إلى خفض متزايد في معدل عيب المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

مصطلحات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة:العملية التي تَتضمن العديد مِن الإستراتيجياتِ وتُركِّز على عمل الأشياء بشكل صحيح. ولكي تكون مثالية وفعالة ، فإن هيكل إدارة الجودة يجب أن يحدد فلسفة الشركة وسياساتها وإجراءاتها وهيكلها التنظيمي والموظفين وإدارة الموردين(Goh, 1994). كما أنها العملية التي تَقُود الشركة إلى توفير المنتَجاتِ بشكل صحيح من المرة الأولى ولا تَتطلّب عملياتَ تفتيشٍ لضمان جودةَ جيدةَ للزبون، وعلى الإدارة أن تكون مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات (Bartol & Martin,1991). **وقد تم تحديد مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الدراسة الحالية على النحو التالي:**

1. **الأخطاء في المليونDefects Per Million** : هي عدد العيوبِ التي ستُنتج لكلّ مليون فرصةٍ، إذ لا يمكن لأي جهة توفير منتجات تخلو من العيوب بنسبة 100%، غير أن الشركة التي تُريد أن تُعتَبر عالمية التصنيف يجب أن تكون نسبة العيوب في منتجاتها عند 3.4 عيب بالمليون او اقل (Harry,1998)، وهذا معيار من الصعب الوصول إليه محليا. وإدارة الجودة الشاملة تدفع الشركة إلى التركيز لتحقيق هذه الغاية مما يؤدي إلى توفير منتجات مقبولة على أساس الجودة ورضا الزبون .
2. **الربحية:** هي صافي الإيرادات التي تحصل عليها الشركة بعد دفع كافة التكاليف عن المنتج. والشركة يجب أن تقدم منتَجاتَ ذات جودة عالية للمحافظة على الزبائنَ،وإلا فإن الزبائن سيشترون مِن المنافسِ الآخرِ الذي يقابلُ متطلباتَهم ذات الجودة. والشركة يجب أن تكون فاعلة في تقديم منتج عند أدنى تكلفة محتملة، مما يسمح للشركة بأن تحقق مستويات ربحية أعلى ، وهذا يتطلب من الشركات التكيف مع بيئة العمل والمبادرة للبقاء ضمن أطر التنافس القائمة في السوق.

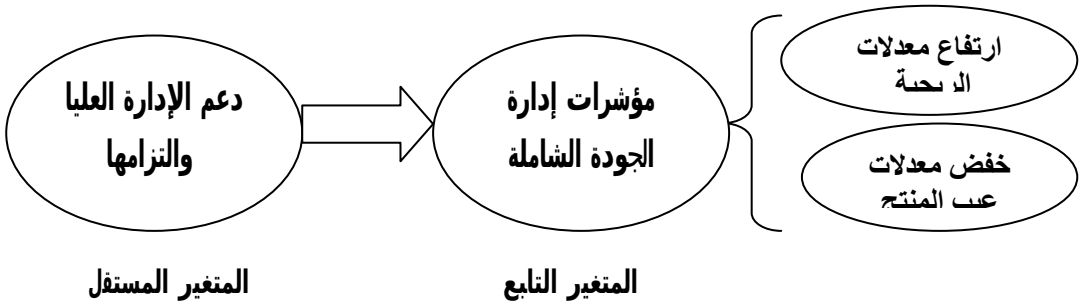
تدخل الإدارة العليا: يشير إلى مستوى الدعمِ الذي تظهره جماعةُ الإدارة كاستراتيجية. ويعد مهمِا للحصول على الشركاءِ لتبني الاستراتيجية وتطبيقها، والتدخل ربما يطبق بالقدوة أو بالدعم ويحتاج الاتّجاه الإستراتيجي إلى دعم الإدارة العليا لكي يصبح جزءا من الثقافةِ التنظيمية للشركةِ.

كلفة الجودة: الكلفةُ التي تتحملها الشركة لإنجاز المنتَج الذي يتصف بالجودة. وتصنف إلى أربعة أصنافٍ: تكلفة التقييم، وتكلفة الوقاية أوالمنع، وتكلفة الفشل الداخلي، وتكلفة الفشل الخارجي. أما تكلفة الفشل الداخلي فتتضمن صنفين هما: الخردة وإعادة العمل.

سجما سته Six Sigma: عملية أو إستراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر) الوقت – الطاقات الذهنية – الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه ، ويدل مبدأ سيجما ستة على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلعا خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب في سيجما ستة3.4 عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات 99.99966. % (باند و هواب، 2009). كما تعرفُ بانها "برنامج يهدف الى إزالةِ العيوبِ تقريبا مِن كُلّ منتَج وعملية وصفقة تقريباً"(Tomkins ,1997). وبانها "برنامج استراتيجي يهدفَ لرفْع الربحيةِ، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين رضاء الزبون بالاعتماد على الأدواتِ الإحصائيةِ التي تُؤدي إلى مكاسبِ الإختراق في الكميةِ والنوعيةِ" ,Lee & Choi) (2006.

أنموذج الدراسة الافتراضي

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو دعم الإدارة العليا ، أما المتغير التابع فهو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة ، ويتفرع عن هذا المتغير عنصران هما: خفض معدلات عيب المنتج وارتفاع معدلات الربحية في الصناعة



شكل رقم (1) يوضح أبعاد متغيرات الدراسة

الاطار النظري والدراسات السابقة

اولا- الاطار النظري

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إيجاد تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر(الدرادكة، 2006). ويمكن القول بأن" إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضاء العملاء أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها"(توفيق، 2003). كما تعرف الجودة الشاملة أيضا بانها"التعاون المتبادل بين كل فرد من أفراد المنظمة بين كل من له علاقة بعمليات المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن" ,Wiele, Dale & Williams). (1997

وفي تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملةأ نها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات : الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط ا لقيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء.. الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم"(عقيلي،

2001).

خصائص نظام إدارة الجودة الشاملة

ان إدارة الجودة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة والوقاية من الأخطاء، وتعتبر إدارة الجودة بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية. ويجب أن يركز رؤساء مجالس ادارة المنظمات جهودهم على ابتكارات حلول طويلة الأجل للمشاكل الحقيقية الهامة التي تؤثر في التنظيم . ولكي يتم هذا؛ فإننا نضطر إلى ان نقضي وقتا أقل لجعل الأشياء تؤدى بشكل صحيح من أول مرة بعد أن كانت تؤدي بشكل خاطئ (توفيق،2003).

أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة :عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف خلق قيمة مضافة، لتحقيق رضا زبائنها الداخلين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدى إلى تحقيق التالي-:

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على السلع، والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية؛ لإنجاز جودة الأداء، والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء، وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، وتطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة و متميزة.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية؛ لتطوير عمل المنظمة، والمراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير ستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخلين، والخارجين(العزاوي،2005).

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع؛ لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي:

1. خفض التكاليف :إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.
3. تحقيق الجودة :وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

أولا- الربحية: يجب التركيز على تحقيق الربحية، وليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين. ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسناً في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبلاً أكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد (وادي، 2006). وتقيس الربحية كفاءة المنظمة في تشغيل أموالها، كما تقيس مدى تحقيق المنظمة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بالسيولة

والرفع المالي(الحناوي والعبد، 2007).

ثانيا: عيب المنتج

قد يمثل استخدام إدارة الجودة الشاملة الحقيقة السائدة في صناعات اليوم إحدى مبادرات الجودة التي ترتكز عليها العديد من المنظمات وذلك من أجل قضايا استراتيجية ومالية (Hahn,2001). وتعد الطريقة النظامية التي تعرف بـ (Sigma Six) من أهم هذه المبادرات التي قدمتها الشركة القيادية في مجال الاتصالات التقانية وهي شركة Motorola في ثمانينات القرن الماضي. وقد شكل مفهوم (6σ) العمود الفقري لاستراتيجيـة ادارة الجودة في شركة Motorola بالتركيز على تطوير العمليات التصنيعية الى مستـوى (جيـد جداً) من أجل ان لا تكون أي منتجات معيبة وتم تحديد عبارة (جيد جداً-SO GOOD -) بأنها تطابق الانحرافات الستة للعملية ضمن حدود التفاوت المسمـوح بـه فـي المنتـوج. (www. westgard. com)

يختلف مفهوم (6σ) جوهرياً عن مبادرات الجودة التي كانت سائدة في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي كالتحسين المستمر وادارة الجودة الشاملة إذ يشتمل هذا المفهوم الجديد على مراقبة Controlling، وقياس Measuring، وتحسين Improving، قدرة العمليات من أجل بناء منتوجات (سلع وخدمات) خالية من كل أنواع العيوب (Maguire,1999).

يقدم برنامج الجودة عبر طريقة (6σ) أكثر من مجرد قياس لمعدلات العيوب، إذ إن تنفيذ (6σ) يشتمل على تقديم ودمج سلسلة واسعة من الأدوات والطرائق عبر مراحل تحسين الأداء ومن ثم تحسين الأرباح كهدف نهائي. (Breyfogle,1999) وترتكز الفكرة الأساسية لهذا المفهوم على قياس متطلبات الزبون الأساسية الحاسمة بوصفها أهدافاً تسعى المنظمة لتحقيقها ومن ثم الأداء مقابل هذه الأهداف أثناء التصنيع عوضاً عن تحقيق تلك الأهداف بعد صنع المنتوج (Maguire,1999).

ثانيا- الدراسات السابقة

أولا :الدراسات العربية

تناول (السعودي، 2008) دراسة هدفت إلى تعرف أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن، واعتُمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (292) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعاً ، وكذلك التميز التنظيمي، وإلى أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في التميز التنظيمي .

وتناول (بركات ،2007) دراسة هدفت إلى تعرف واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في التركيز على :العميل، وتلبية احتياجات العاملين، وتحسين العمليات والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة .و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :أن هناك تبنيا واضحا لدى المصارف العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة علي الاتصال الفعال مع القدرة علي قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

كما أجرى (العاجز، 2007) دراسة هدفت إلى تعرف مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، بما يساهم في حل المشكلات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة بشكل إيجابي بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد احتل تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة أعلى مستوى، تلاه التركيز على العميل ثم تحسين العمليات، ثم تلبية احتياجات العاملين الذي احتل أدنى مستوي تطبيق . وقد طبقت مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة ركائز إدارة الجودة الشاملة بطريقة غير منظمة مما جعلها تبذل مجهودا أكبر مقابل تحقيق نتائج أقل، كما إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة يؤثر بشكل إيجابي في الأداء المؤسسي المتمثل

في :الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم.

وهدفت الدراسة التي قام بها(Smadi & Al-Khawaldeh,2006) إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدار ة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدما نحو إنجاز عملية التطبيق ، ويمكن استخدام هذا الإطار من قبل الإدارة لفهم واستيعاب المراحل اللازمة لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على الجوانب المهمة والتي يجب استهدافها من قبل المديرين لعملية تحسين جودة الأداء طبقا لرؤية ورسالة الشركة. توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات الصناعية كان لديها دراية بنظام إدارة الجودة الشاملة ، ولا توجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه، كذلك أظهرت الدراسة تركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى، حيث كان التركيز الأكبر على مبدأي القيادة ومشاركة العاملين، وإهمال مبدأ التركيز على الزبائن، لذا أوصى الباحثون بضرورة التركيز على جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دون استثناء خلال وبعد عملية تطبيق هذا الإطار.

وقدم (السالم والعلاونة،2006) دراسة هدفت إلى تعرف مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها في مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، وطبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واكتشاف العوامل التي تساعد على عملية التطبيق ومحاولة تعزيزه. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية العناصر، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، وبينت نتائج الدراسة أيضا أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد الموظفين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Chong & Rundus, 2004) إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن باعتبارها إحدى أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي،وكذلك اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي في عينة عشوائية من الشركات الصناعية في استراليا، وتوصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، وكلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، وبينت الدراسة أن على المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى أن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية.

وتناول (Parajogo & Brown,2004) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين ممارسات الجودة، وذلك لقياس أثر تطبيق الجودة الشاملة في الإنجاز ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة .وتوصل الباحثون إلى أن للجودة الشاملة دورا فعالا ، وهذا الدور يعتبر مشجعا للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة والجودة الشاملة.

أما دراسة (Hansson, 2003) فقد عرضت نتائج مشروعي بحث مختلفين، يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها

الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة . ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدار ة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منظمتين حصلتا على شهادة الجودة -من خلال تطبيقهما الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة – كحالات دراسية، وتبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المبادئ الأساسية لنظام إدار ة الجودة الشاملة التي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام هي أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي : القيادة، التزام جميع العاملين، التركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل الشركة من أجل إنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وقام (Baidoun & Zairi,2003) بدراسة هدفت الدراسة إلى تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقا فاعلا، وتوصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسؤولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة ، وهذا يتطلب رحلة طويلة وجهدا متواصلا للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف المنظمات بغض النظر عن نوعها، ويوصي الباحثون أن تقوم المنظمات بدراسة أفضل التطبيقات وإيجاد الطرق المرشدة المستمرة والكفيلة بتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق.

أما دراسة (Baidoun,2003) فهدفت إلى تعرف العوامل التي تؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية وشملت الدراسة 78 منشأة فلسطينية ، كما قام الباحث من خلال هذه الدراسة بقياس مدى تطابق هذه العوامل مع الأوامر في التركيبة الهرمية للمنظمة، ونتج عن هذه الدراسة عوامل تعتبر أساسية في إنجاح الجودة الشاملة، منها :حل المشكلات واستمرارية تحسين العمليات التي تعتمد على حقائق وتحليل نظامي، والوضوح في الاتصال،وشمولية معرفة العملاء واحتياجاتهم، ومدى انحياز الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الاحتياجات، وتدريب الموظفين لتحسين المهارات المتبادلة مثل مهارات الاتصال ومهارات المقابلات والتعزيز ومهارات القيادة، وتدريب الموظفين على مهارات تعريف المشاكل وحلها

ما تميزت به الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق قلة أو ندرة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، حيث وجد أن معظم الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقها على قطاع الخدمات والبنوك والوزارات، والمستشفيات والمنظمات غير الحكومية. كذلك نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة قد تناولت الجودة الشاملة من خلال ثلاثة مداخل هي: الجودة الشاملة والأداء الذي تم قياسه من خلال بعض مؤشرات التميز، وواقع الجودة الشاملة في بعض القطاعات والمؤسسات، واتجاهات الإدارة نحو تطبيق الجودة الشاملة ودرجة إلمامها بهذا المفهوم. لذلك، فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى تأثير الجودة الشاملة في مستويات عيب المنتج ومعدلات الربحية التي تؤثر في القدرة التنافسية للمنشأة ، حيث لم يتم التطرق إلى هذا الموضوع. وفي هذه الدراسة سيتم تعرف واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية محل الدراسة.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى مصادر الأدب الإداري المتعلق بالجودة وإدارتها بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جانب استخدام المسح الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة ، وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلتها.

مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة جميع المديرين ومساعديهم ومديري الإنتاج العاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، والبالغ عددهم (650) فردا حسب سجلات إدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة.

عينة الدراسة :قام الباحثون بسحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددهم (650) مديرا، وبذلك يكون حجم العينة (260) مديرا، وتم توزيع (260) استبانة على المديرين، استرجع

منها (181) استبانة، شكلت ما نسبته (69.6%) من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وتم استبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضعت (164) استبانة للتحليل شكلت ما نسبته (63.06%) من العينة، وبنسبة (25.23 %) من مجتمع الدراسة ، وهي نسبة جيدة للتحليل لأغراض البحث العلمي.

أسلوب جمع البيانات: اعتمد الباحثون على نوعين من المصادر لجمع البيانات اللازمة لإنجاز الدراسة: أولهما: المصادر الثانوية التي تم الحصول منها على نتائج الأبحاث والدراسات السابقة. أما النوع الآخر فهو الاستبانة، حيث قام الباحثون بتصميمها وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشدين ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض. وتكونت الاستبانة من رسالة موجهة إلى المبحوثين في مجتمع الدراسة أوضح الباحثون فيها طبيعة الدراسة وأهدافها وأرفقوها مع استبانة الدراسة التي تكونت من جزأين: تناول الجزء الأول المتغير المستقل (التزام الإدارة العليا وأبعادها)،وتكون من(15) فقرة ، واسترشد الباحثون لصياغة فقرات هذا الجزء بدراسات(السالم والعلاونة ، 2006 ، السعودي،2008، Dhar, 2005; Duque & Cadavid, 2007, Elshennawy,2004.) ، أما الجزء الثاني: فتناول المتغير التابع واشتمل على بعدين : تناول الأول مستوى خفض عيب المنتج، وكان بواقع (7) فقرات وعالجتها الفقرات من (16-22) أما البعد الثاني فكان رفع معدلات الربحية، وقاستها الفقرات من(23-28) بواقع (6) فقرات لهذا البعد. وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي للاجابة على فقرات الدراسة من قبل المبحوثين (موافق بشدة =5، موافق= 4، موافق بدرجة متوسطة= 3، غير موافق= 2، غير موافق بشدة = 1).

ثبات أداة الدراسة

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي (The internal consistency measure)، حيث تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach's alpha) لعينة استطلاعية بواقع (25) مبحوثا، وهذه العينة تمثل خصائص المبحوثين التي يشملها المسح النهائي لمجتمع الدراسة، وقد كان الوقت المستغرق لإجابة المبحوثين على أسئلة الدراسة لا يزيد عن (15) دقيقة في متوسطه، ولم يكن هناك أي متطلبات لتعديل الاستبانة بناء على إجابات المبحوثين في العينة الاستطلاعية. وبناء على هذه النتائج، يرى الباحثون أن أداة الدراسة واضحة ومفهومة، وذلك بالاعتماد على مؤشر كرونباخ ألفا الذي كان أعلى من (0.80) لجميع عوامل الدراسة التي هي التزام الإدارة العليا وخفض معدلات عيب المنتج ورفع معدلات الربحية،وهذه القيم تعتبر مرتفعة بالمقارنة مع المستوى الأدنى المقبول إحصائيا، وهو (0.70) (Flynn et al., 1994) وبهذا فإن أداة الدراسة تعتبر موثوقة، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

1. قيمة الثبات -التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، الفقرات (1-15) كان (ألفا α = 0.875)
2. قيمة الثبات لمستوى خفض عيب المنتج، وعالجتها الفقرات من(16-22) كان (ألفا α = 0.87).
3. قيمة الثبات لمؤشرات رفع معدلات الربحية، وقاستها الفقرات من(23-28) كان (ألفا α = 0.89).

ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسبة عالية ومقبولة لأغراض التحليل.

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الاساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.17) (SPSS Icorporation,2008) وهي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس الاعتمادية Reliability
- اختبار Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity
- اختبار تحليل العوامل Factor Analysis
- اختبار الانحدار البسيط Simple Regression Analysis

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة القياس، تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبانة، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم حذف وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة.

الصدق البنائي

هو مقياس صدق المحتوى ، وهو يقيس محتوى الفقرات التي تقع ضمن التدريج ويشملها القياس ويكون لها نفس التركيب البنائي(Flynn,et al. 1994)، ويستخدم أيضا لتقييم تحليل العوامل، وللوصول إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة كان لا بد من إجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة وهي:

1. **اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Test of Sphericity)** كمتطلب سابق لإجراء اختبار تحليل العوامل Factor Analysis ، الذي يبين مدى الصدق البنائي لفقرات الدراسة ، ويجب أن تكون قيمة هذا الاختبار أعلى من (0.60)(Kaiser,1974)، كما إن تحليل Bartlett's Test of Sphericity له أهمية إحصائية لدعم القدرة على تحليل العوامل في مصفوفة الارتباط ، والجدول رقم (1) يوضح نتائج الاختبار الذي تم إجراؤه :

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Kaiser-Meyer-Olkin and the Bartlett's Test of Sphericity

متغيرات الدراسة	Kaiser-Meyer-Olkin Values	Bartlett's Test of Sphericity		
		Approx.Chi-Square	Df	Sig.
دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة	0.808	420.651	1	0.000
خفض عيب المنتج	0.682	186.225	3	0.000
رفع معدلات الربحية	0.756	346.719	3	0.000

2. **تحليل العوامل Factor Analysis**:تم تحليل العوامل لكل فقرات متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم(2) الذي يظهر أن جميع فقرات الدراسة كان وزن العوامل فيها عاليا، وهو أعلى بكثير من القيمة المرصودة على اختبار تحليل العوامل والتي هي(0.50) على العامل الواحد لهذا، فإن أداة الدراسة تعد صادقة.

الجدول رقم (2) : نتائج تحليل العوامل لفقرات متغيرات الدراسة

الرقم	الفقرات	Factor Loading	Factor Number	Eigenvalue	% of Variance
دعم والتزام الإدارة العليا					
.1	يتضح التزام الإدارة العليا للجودة من جانب تنسيقها اليومي للعمليات في الشركة.	**0.912**			
.2	تضع الإدارة العليا أهدافا واضحة للجودة	**0.858**			
.3	الإدارة العليا توفر الموارد اللازمة(مثل المال والأفراد والتدريب...) لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	**0.827**			

الرقم	الفقرات	Factor Loading	Factor Number	Eigenvalue	% of Variance
.4	أفراد الإدارة العليا يعملون مدربين وموجهين للعاملين في العمليات المتنوعة	0.898			
.5	الإدارة العليا تشارك العاملين جهودهم لإيجاد جودة عالية	0.878			
.6	أداء الإدارة العليا مرتبط بأهداف الأداء المتعلقة بالجودة.	0.767			
.7	معدل الدوران الوظيفي للإدارة العليا مستقر وظيفيا.	0.687			
.8	الإدارة العليا تشارك الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في وضع أهداف الجودة في الشركة.	0.840	1	3.901	51.675
.9	الإدارة العليا لديها ثقافة تنظيمية عن أن جودة إنتاج المنتج هي مهمة الجميع.	0.817			
.10	الإدارة العليا تشرك الموردين في عملية إدارة الجودة الشاملة.	0.803			
.11	الإدارة العليا تشجع مجموعات العمل لتعمل معا دون ا لتنافس مع بعضها	0.742			
.12	الإدارة العليا تتشارك في القرارات التي تؤثر في الجودة مع جميع أجزاء الشركة.	0.868			
.13	نظام اقتراحات الموظفين موجود والاقتراحات توضع موضع التنفيذ.	0.864			
.14	تستخدم فرق العمل لحل المشكلات.	0.834			
.15	الموظفون يخضعون للمساءلة عن أعمال الجودة.	0.776			
مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (خفض عيوب المنتج)					
.16	العيوب لكل مليون هي عند المستوى المقبول في الشركة.	0.785			
.17	معدل عيب المنتج أقل من20 لكل مليون	0.756			
.18	معدل عيب المنتج يساوي 3.4 أو أقل لكل مليون	0.693			
.19	معدل عيب المنتج أعلى من20 لكل مليون	0.853	1	2.987	64.907
.20	الموظفون لديهم مستوى عيب واحد في الأهداف لكل مليون	0.796			
.21	تَتضمن معلوماتُ بطاقةِ أهداف الزبون عيبا واحداً لكلّ مليون في الأهداف	0.663			
.22	يحدد عيب المنتج في الهدف لكلّ مليون مِن قِبل الزبون	0.713			
مؤشرات إدارة الجودة الشاملة(رفع معدلات الربحية)					
.23	تقدم الإدارة العليا البيانات المتعلقة بالربحية للموظفين بشكل منتظم ودوري	0.776			
.24	ترتبط أهداف الجودة بربحية الشركة	0.764			

الرقم	الفقرات	Factor Loading	Factor Number	Eigenvalue	% of Variance
.25	يعزز تطوير فريق عمل المشاريع ربحية الشركة.	0.863	1	3.453	77.588
.26	يقاس التحسن في فرق المشاريع شهريا لتحديد كيفية تأثيرها في الربحية.	0.667			
.27	الأنظمة المتبعة مثل التحسين المستمر، وكيزن وغيرها من فرق الجودة لديها تقويم لتحديد متى سيتم تنفيذ مشاريع التحسين.	0.817			
.28	**جميع الموظفين يدركون ماذا تعنى الربحية**	0.903			

التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس وقيم المتوسطات الحسابية قد تم على أساس مقياس ليكرت(Likert) الخماسي وتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يلي :

الجدول رقم (3) معيار التحليل

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	4.2 فأكثر	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
الأهمية النسبية	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدريج الخماسي وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة (الفوزان ،2002).

اجابة أسئلة الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما تصورات المبحوثين حول مدى التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيقها لمؤشرات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية؟

لمعرفة مدى التزام ودعم الادارة العليا القوي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، تم إعداد الجدول رقم (4) وفيه نجد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من عناصر التزام ودعم الإدارة العليا. ولمعرفة تصورات المبحوثين حول مدى مدى التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيقها لمؤشرات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية. ويتبين من الجدول رقم (2) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا) كان مرتفعا حيث بلغ (3.81)، مما يدل على أن أبعاد دعم والتزام الإدارة العليا قد جاءت بدرجة مرتفعة. واحتل بعد (ترسيخ الثقافة التنظيمية حول جودة إنتاج المنتج هي مهمة العاملين جميعا) المركز الأول، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.28) بموافقة مرتفعة جدا، تلاه بعد (وضع الإدارة العليا أهدافا واضحة للجودة) بمتوسط حسابي بلغ (4.16) بموافقة مرتفعة ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد (استقرار معدل الدوران الوظيفي للإدارة العليا وعدم تغيير الإدارة العليا بشكل مستمر) ، وحاز على متوسط حسابي بلغ (4.10)، ونلاحظ من هذا الجدول أن مستوى تصورات المبحوثين حول دعم والتزام الإدارة العليابمؤشرات الجودة الشاملة كان ضمن الموافقة المرتفعة ، وهذا ما توصلت اليه

دراسة (الزنداني، 2006).

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات الجودة الشاملة

	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات الجودة الشاملة	1	يتضح التزام الإدارة العليا للجودة من جانب تنسيقها اليومي للعمليات في الشركة.	3.81	0.76	عالية
	2	تضع الإدارة العليا أهدافا واضحة للجودة.	4.16	0.88	عالية
	3	الإدارة العليا توفر الموارد اللازمة(مثل المال، والأفراد والتدريب...) لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	3.66	0.45	عالية
	4	أفراد الإدارة العليا يعملون مدربين وموجهين للعاملين في العمليات المتنوعة.	3.55	0.76	عالية
	5	الإدارة العليا تشارك العاملين جهودهم لإيجاد جودة عالية.	3.79	0.83	عالية
	6	أداء الإدارة العليا مرتبط بأهداف الأداء المتعلقة بالجودة.	3.67	0.55	عالية
	7	معدل الدوران الوظيفي للإدارة العليا مستقر وظيفيا.	4.10	0.47	عالية
	8	الإدارة العليا تشارك الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في وضع أهداف الجودة في الشركة.	3.71	0.67	عالية
	9	الإدارة العليا لديها ثقافة تنظيمية عن أن جودة إنتاج المنتج هي مهمة الجميع.	4.28	0.56	عالية
	10	الإدارة العليا تشرك الموردين في عملية إدارة الجودة الشاملة.	3.66	0.87	عالية
	11	الإدارة العليا تشجع مجموعات العمل لتعمل معا دون التنافس مع بعضها.	3.81	0.45	عالية
	12	إلإدارة العليا تتشارك في القرارات التي تؤثر في الجودة مع جميع أقسام الشركة.	4.05	0.35	عالية
	13	نظام اقتراحات الموظفين موجود وموضوع موضع التنفيذ.	3.37	0.74	عالية
	14	تستخدم فرق العمل لحل المشكلات.	3.73	0.71	عالية
	15	الموظفون يخضعون للمساءلة عن أعمال الجودة.	3.85	0.65	عالية
المتوسط الحسابي العام لفقرات دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة			**3.81**	**عالية**	

ويرى الباحثون أن التزام الإدارة العليا بالجودة ومؤشراتها يساعد بدرجة كبيرة في سهولة تطبيق كافة العناصر التي منها : زيادة درجة التنسيق وخفض معدل دوران العمل واشراك الاقسام جميعها في عمليات اتخاذ القرارات بما ينعكس على جودة العمل فيها، وإزالة المعوقات الكبيرة التي تقف حائلا دون التطبيق لعناصر الجودة الشاملة ومؤشراتها، ويمكن القول إن التزام ودعم الإدارة العليا يشكل المناخ المناسب لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمؤشراتها المختلفة. وقد تعززت هذه النتيجة بتوافقها مع دراسة(Chong & Rundus, 2004) و دراسة (السعودي،2008) ودراسة(العاجز، 2007) .

السؤال الثاني : ما تصورات المبحوثين حول مستوى

خفض معدلات عيب المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية ؟

يحتوي الجدول رقم (5) على الفقرات التي تقيس بمجملها دور الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا في تطبيقها لمؤشرات الجودة الشاملة المتعلق بخفض معدلات عيب المنتج في الشركات الصناعية الاردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، ويبين الجدول أيضا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات ودرجة موافقتها. وباستخدام التوزيع الفرضي نفسه لدعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات الجودة الشاملة المتعلق بخفض عيوب المنتج (المتغير التابع)، نجد أن الفقرة التي نصها: "العيوب لكل مليون هو عند المستوى المقبول في الشركة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21) ،وتميزت بدرجة موافقة متوسطة. ويعزى ذلك إلى الرؤية ومجموعة القيم والتخصص العالي الموجود لدى كل شركة من الشركات المبحوثة، وهذه النتيجة تعززها البحوث التسويقية عن وجهة نظر المستهلكين لمنتجاتها في هذه الشركات المبحوثة. ثم جاءت الفقرة التي تنص على:" تَتضمن معلوماتُ بطاقةِ أهداف الزبون عيباً لكلّ مليون في الأهداف" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره(3.15)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة ، أما الفقرة التي نصها"معدل العيب لكل مليون هو أقل من20" فقد جاءت بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.91) ،مما يدلل على درجة متوسطة من الموافقة. وكانت الفقرة التي لها أدنى متوسط حسابي هي الفقرة التي تنص على أن"معدل العيب 3.4 أو أقل لكل مليون" حيث كان متوسطها الحسابي (2.49)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة. وباستعراض الفقرات السابقة التي جاءت بموافقة متوسطة، نجد أن هذه الشركات تعمل على إنتاج منتج حسب احتياجات الزبائن ، وتحاول دائما التقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها من أجل تحقيق درجة عالية من الرضا لديهم عن طريق إنتاج منتجات عالية الجودة وخفض معدلات العيوب الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه الشركات ترى أن في الزبائن هدفا استراتيجيا للبقاء والنمو في السوق، وعليه ، فإنه من الطبيعي تعرف احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها في ظل المنافسة القائمة على المستويين الداخلي والخارجي.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الجودة الشاملة في خفض معدلات عيب المنتج

مؤشرات خفض معدلات عيب المنتج	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	16	العيوب لكل مليون هي عند المستوى المقبول في الشركة.	3.21	0.97	عالية
	17	معدل عيب المنتج أقل من20 لكل مليون	2.91	1.46	متوسطة
	18	معدل العيب 3.4 أو أقل لكل مليون	2.49	1.37	متوسطة
	19	معدل عيب المنتج أعلى من20 لكل مليون	2.88	1.37	متوسطة
	20	الموظفون لديهم مستوى عيب واحد في الأهداف لكل مليون	2.51	1.29	متوسطة
	21	تَتضمن معلوماتُ بطاقةِ أهداف الزبون عيبا واحدا لكلّ مليون في الأهداف	3.15	0.67	عالية
	22	يحدد عيب المنتج في الهدف لكلّ مليون مِن قِبل الزبون	2.75	1.34	متوسطة
•		**المتوسط العام لفقرات مؤشرات خفض معدلات عيب المنتج**	**2.84**	**متوسطة**	

السؤال الثالث:ما تصورات المبحوثين حول مستوى رفع معدل ربحية المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية ؟

يتبين من الجدول رقم (6) ان المتوسط العام لفقرات

مؤشرات الجودة الشاملة المتعلقة برفع معدلات الربحية بشكل عالٍ (المتغير التابع) كان متوسطا حيث بلغ (3.32)، مما يشير إلى أن أبعاد مؤشرات الجودة الشاملة المتعلقة برفع معدلات الربحية جاءت متوسطة الى مرتفعة، واحتلت الفقرة المتعلقة بأهداف الجودة وربطها بالربحية المرتبة الأولى بين الفقرات، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، تلتها الفقرة المتعلقة بالأنظمة المتبعة في الجودة وبرامج تنفيذها، وجدولتها، وبلغ متوسطها الحسابي (3.52) ، وكانت الفقرة التي لها أدنى متوسط حسابي هي الفقرة المتعلقة بالدور الذي تقوم به الإدارة العليا في تقديم البيانات المتعلقة بالربحية وإطلاع الموظفين عليها بشكل منتظم ودوري ، وحازت على متوسط حسابي بلغ (3.08)، ويعد ذلك بموافقة متوسطة حسب التوزيع الفرضي المتبع في الدراسة. وباستعراض الفقرات المتعلقة بمعدلات الربحية العالية الناتجة عن تطبيق الجودة الشاملة، يتبين لنا أن بعض الفقرات جاءت بمتوسطات مرتفعة أحيانا ومتوسطة أحيانا اخرى.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمؤشرات الجودة الشاملة ورفع معدلات الربحية

	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
مؤشرات رفع معدلات الربحية	23	الإدارة العليا تقدم البيانات المتعلقة بالربحية للموظفين بشكل منتظم ودوري	3.08	0.67	عالية
	24	أهداف الجودة مرتبطة بالربحية	3.59	0.77	عالية
	25	تطوير فريق عمل المشاريع يعزز ربحية الشركة.	3.12	0.87	عالية
	26	التحسن في فرق المشاريع تقاس شهريا لتحديد كيفية تأثيرها في الربحية.	3.19	0.55	عالية
	27	الأنظمة المتبعة مثل التحسين المستمر، ووكيزن وغيرها من فرق الجودة لديها تقويم لتحديد متى سيكون التنفيذ لمشاريع التحسين.	3.52	0.96	عالية
	28	جميع الموظفين يدركون ماذا تعني الربحية	3.41	0.88	عالية
*** المتوسط العام لفقرات مؤشرات الجودة الشاملة والرفع العالي لمعدلات ربحية المنتج**			**3.32**		**عالية**

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط الذي يختبر العلاقة الخطية بين المتغير التابع ومتغير مستقل منفرد. وبهذا يمكنه أن يفسر التباين الحاصل في جزء من المتغير التابع نتيجة تأثره بالمتغير المستقل عند مستوى معنوية محدد، والافتراضات المتعلقة بتحليل الانحدار كانت قد حددت عندما تم اختبار الاعتمادية للبيانات في الدراسة، حيث إن بيانات المتغير المستقل تؤكد عدم وجود تأثير لأي مستجيب في الآخر .

جدول رقم(7) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	الإحصاءات	مجموع المربعات	درجات الحرية	R	R^2	T الجدولية	T المحسوبة	Sig.
H_{0-1}	Regression	46.033	1	0.675	0.584	3.090	14.165	0.000
	Residual	58.399	163					
	Total	104.432	164					
H_{0-2}	Regression	48.677	1	0.693	0.601	3.090	12.125	0.000
	Residual	48.035	163					
	Total	96.712	164					

الفرضية العدمية الأولىH_{0-1}: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملةً في رفع معدل الربحية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

لاختبار الفرضية العدمية الاولى يفترض بأن $\beta=0$ والفرضية البديلة الاولى $\beta\neq o$ حسب معطيات الجدول رقم (7). وبالنظر إلى الجدول رقم (7) نجد أن قيمة(*t*) المحسوبة قد بلغت (14.165) ، وبمقارنتها مع (*t*) الجدولية نجد أنها أعلى بكثير منها، حيث بلغت(*t*) الجدولية (3.090) عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** وهذه القيمة تعتبر منخفضة بشكل كبير بالمقارنة مع القيمة الاحتمالية ل α مما يبرر رفض الفرضية العدمية الأولى. ويمكننا أن نلاحظ أن المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مؤشرات الجودة الشاملة)، يفسر 58.4% من التباين في المتغير التابع (رفع معدل الربحية)، لذلك يمكننا أن نستنتج ان هناك أثرا لدعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة في رفع معدل الربحية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

الفرضية العدمية الثانيةH_{0-2}:لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم والتزام الإدارة العليا عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى خفض متزايد في معدل عيب المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

لاختبار الفرضية العدمية الثانية يفترض بأن $\beta=0$ والفرضية البديلة الاولى $\beta\neq o$ حسب معطيات الجدول رقم (7). وبالنظر إلى الجدول رقم (7) نجد أن قيمة(*t*) المحسوبة(12.125) وبمقارنتها مع (*t*) الجدولية نجد أنها أعلى بكثير منها حيث بلغت(*t*) الجدولية (3.090) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه القيمة تعتبر منخفضة بشكل كبير بالمقارنة مع القيمة الاحتمالية ل α، مما يبرر رفض الفرضية العدمية الثانية، كما يمكننا أن نلاحظ أن المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق مؤشرات الجودة الشاملة)، يفسر 60.1% من التباين في المتغير التابع (خفض معدل خفض عيب المنتج)، لذلك يمكننا أن نستنتج أن هناك أثرا لدعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة في خفض معدل عيب المنتج في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية.

النتائج والتوصيات

النتائج

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في خفض عيب المنتج ورفع معدل الربحية في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، وقد أجابت الدراسة عن تساؤلات البحث من حيث تحديد المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

1. أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين حول مدى التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيقها لمؤشرات الجودة الشاملة، في الشركات الصناعية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، واحتل بعد اهتمام الإدارة العليا بإيجاد ثقافة تنظيمية جعلت جودة إنتاج المنتج ذات أهمية لجميع العاملين في الشركات حيث بلغ متوسطها (4.28) ، وتلاه البعد المتعلق بوضع الأهداف الواضحة من قبل الإدارة العليا بمتوسط (4.16)، في حين احتل المرتبة الأخيرة بين الأبعاد المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات الجودة الشاملة بعد وجود نظام اقتراحات للموظفين ووضع هذه الاقتراحات موضع التنفيذ، وكان بمتوسط (3.37). وبشكل عام ، فقد أشارت النتائج إلى درجة التزام ودعم عالية لمؤشرات الجودة الشاملة ، وقد اتفقت هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة(الزيدانيين،2006) التي إشارات إلى أن هناك اهتماما بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك مع ما جاءت به دراسة (العاجز،2007) التي توصلت إلى أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة قد جاءت بدرجة مرتفعة.

2. أشارت النتائج إلى أن هناك مستوى لإدراك المبحوثين حول دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة ينعكس أثره في خفض معدل عيب المنتج ويحسن من جودة مخرجات الشركات الصناعية، وهذا ما دلت عليه نتائج المتوسطات الحسابية ، حيث احتل البعد الذي نص على " العيوب لكل مليون هي عند المستوى المقبول في الشركة " متوسطا حسابيا قدره (3.21) ، أما البعد الاخر فتعلق بالمعلومات المتعلقة ببطاقة أهداف

الزبون، وبأنها تتضمن عيبا واحدا لكل مليون من المنتج ، وهذه النتائج تشير إلى أنها مرتفعة بحسب القرار الفرضي لتصورات المبحوثين حول هذا المتغير (3-4)، أما باقي الأبعاد فقد جاءت متوسطة من حيث متوسطاتها الحسابية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (الخاف،1997) ، حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة بشكل جيد تنعكس آثاره في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Hansson,2003).

3. أشارت نتائج دراسة تصورات المبحوثين لأثر دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة إلى مؤشر عال من حيث تأثيرها في رفع معدلات الربحية، وهذا ما أظهرته المتوسطات الحسابية التي جاءت مرتفعة بجميع أبعاد المتغير التابع (رفع معدلات الربحية)، وكان أعلى المتوسطات متوسط البعد المتعلق بأهداف الجودة المرتبطة بالربحية ، حيث بلغ متوسطه(3.59) ، وتلاه البعد المتعلق بالأنظمة المطبقة بالجودة ومنها نظام كيزن والتحسين المستمر ، وكان متوسطها (3.52).وقد عكست هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (العاجز، 2007) حول قدرة الجودة الشاملة في رفع كفاءة التشغيل والانتاجية في الشركات الخدمية المبحوثة، وكذلك دراسة(بركات،2007)

4. دلت نتائج الدراسة إلى ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وأن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج للفرضية الأولى تُفسر (58.4%) من التباين في المتغير التابع (رفع معدل ربحية المنتج)، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، كما فسر دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات الجودة الشاملة ما مقداره (60.1%)، مما يدل على أن هناك أثرا هاما لأبعاد المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة). ويعد هذا مؤشرا على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأبعاد في خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا القوي بها ، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء الشركات المبحوثة والعاملين فيها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في خفض عيب المنتج ورفع ربحية الشركات بمعدلات مرتفعة، وهذا ما أشارت له دراسة (الطراونة، 2001).

5. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة كانت جيدة من حيث تناولها للأبعاد المختلفة، وهذا ما عكسته نتائج تحليل العوامل حيث كانت جميع القيم لفقرات الدراسة في المتغيرات أعلى من (0.50).

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بنظام اقتراحات الموظفين الموجود في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية، وأن تضع هذا النظام موضع التنفيذ. لما لهذا النظام من أثر في التغذية الراجعة التي يمكن للإدارة الإفادة منها في رسم سياساتها واستراتيجياتها المستقبلية.

2. العمل على خفض معدل عيب المنتج في منتجات الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية بالتركيز على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة مع ضرورة التزام الإدارة العليا ودعمها لممارسات إدارة الجودة للوصول إلى خفض عيب المنتج إلى واحد في المليون أو أقل من 3.4 المليون .

3. ترسيخ ثقافة تطوير وتطبيق مبدأ فرق العمل في الشركات الصناعية الأردنية العاملة في مدينة سحاب الصناعية مع دعم وتطوير مشاريع قائمة على مبدأ تطبيق الإدارة بالأهداف بحيث تقاس الأهداف حسب كل برنامج للجودة ومراعاة أن يتلاءم المشروع مع طبيعة المنتج.

4. ضرورة أن تعيد الشركات المبحوثة النظر في تصوراتها وفهمها لدور الزبون وأثره في نجاح تطبيق الجودة الشاملة ، حيث جاء هذا البعد في مرتبة مرتفعة قليلا بين الفقرات التي تعزز من معدل الربحية ، إذ إن االزبائن هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها، ولا بد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم.

5. هذه الدراسة لم تغط جميع الأبعاد، إذ أبقت المجال مفتوحا لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعادا جديدة ذات علاقة بادارة الجودة الشاملة و انتقال المعرفة ، والقيادة الإجرائية والتحويلية، والنمو المهني.

المراجـع

المراجع العربية

باند ،بيت ، ولاري هولب ،2009، ترجمة أسامة أحمد مسلم " **السيكس سيجما - رؤية متقدمة في إدارة الجودة".**

بركات، منال طه،2007،" **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، في البنوك العاملة في قطاع غزة"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الخلف، عبد العزيز بن موسى، 1997 ، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الاول، المجلد 37.

الزيدانيين، محمد مطر، 2006، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

السالم مؤيد، وعمار العلاونة ،2006 تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** ، مجلد 2، عدد 1.

السعودي، موسى، 2008، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد 4، عدد 3.

الطراونة ، محمد ، 2001 ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية :دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ،**دراسات، العلوم الادارية** ، مجلد 29، العدد 1.

العاجز، سناء فاروق،2007" مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة"، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية، غزة.

الفوزان، ناصر. 2002، خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفي: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية "، مجلة جامعة الملك سعود، 14(2).

المراجع الأجنبية

Baidoun, Samir & Zairi, Mohammed. (2003). A Proposed Model of TQM Implementation in The Palestinian Context, **TQM & business excellence**, Vol. 14, No. 10.

Baidoun, Samir, (2003) "An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations", Logistics Information Management, **Emerald**, Vol. 16, No. 2.

Bartol, KM and Martin, DC. (1991). **Management**. New York, McGraw-Hill.

Chang, H.H. (2005, May). The influence of continuous improvement and performance factors in total quality organization. **Total Quality Management**, 16(3), 413 – 437.

Chen, K.S., & Haung, M.L. (2006). Performance measurement for a manufacturing system based on quality, cost and time. **International Journal of Production Research**, 44(11), 2221 – 2243.

Ching-Chow, Y. (2005). The Refined Kano's Model and Its Application. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16, 1127 – 1137.

Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J.(2004) "Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance", **The British Accounting Review** 36.

Ciptono, W.S. (2005). Exploring the linkages between Deming's principle, world-class company, operational excellence, and company performance in an oil and gas industry. **Gadjah Mada International Journal of Business**, 7(2), 205 –239.

Davison, L., & Al-Shaghana, K. (2007). The link between Six Sigma and quality culture – an empirical study. **Total Quality Management**, 18(3), 249 – 265.

Dhar, S. (2005). Evolving a high performance culture: Learning from a turnaround. **IIMB Management Review**, 93 – 97.

Duque, D.F.M., & Cadavid, L.R. (2007). Lean manufacturing measurement: The relationship between lean activities and lean metrics. **Estudios Gerenciales**, 23(105), 69 – 83.

Elshennawy, A.K. (2004). Quality in the new age and the

body of knowledge for quality engineers. **Total Quality Management**, 15(5)(6), 603 – 614.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Sakakibara, S. (1994). Aframework for quality management research and an associated measurement instrument, **Journal of Opearations Management**, Vol 11 No 4, pp 339-366.

Goh, T.N. (1994). Integration of necessary but insufficient capabilities for quality improvement. **Total Quality Management**, 5(6), 391 – 395.

Gomez-Gras, J.M., & Verdu-Jover, A.J. (2005). TQM, structural and strategic flexibility and performance: An empirical research study. **Total Quality Management**, 16, 841 – 860.

Hansson, Jonas, (2003).**Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance (Investigation with a Focus on Small Organizations)**, Doctoral Thesis, University of Technology, Sweden.

Harry, M.J. (1998). **The Vision of Six Sigma**, 8 volumes, Phoenix, Arizona, Tri Star Publishing.

Kaiser, H. F. (1974). Analysis of factorial simplicity", **Psychometrika**, Vol 39 No 4,pp 31-36.

Lee, K., & Choi, B. (2006). Six sigma management activities and their influence on corporate competitiveness. **Total Quality Management**, 17(7), 893 – 911.

Orsini, J.N. (2006). W. Edwards Deming the first management engineer. IET Engineering Management, 46 – 47.

Parajogo, Daniel & Brown, Alan. (2004).The Relationship between TQM Practices and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study", **QMJ**, Vol. 11, No. 4.

Peon-Escalante, I., Olivia-Lopez, E., & Badillo-Pina, I. (2008). Methodology for an organisational development process: An integral and sustainable qualitative transformation of complex inter-institutional networks, working on social and environmental problem situations. **Journal of Organisational Transformation and Social Change**, 5(1), 31 – 11.

Salopek, T.K. (2006). Leadership for a new age. **T&D**, 60, 20 – 23.

Smadi, Majed S. & Al-Khawaldeh, Khleef (2006).The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms, **Jordan Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 4.

Soltani, E. (2005). Top management: A threat or an opportunity to TQM? **Total Quality Management**, 16(4), 463- 476.

SPSS Incorporation. (2008). **Statistical Packge for Social Science Version17**, Chicago, Illinois.

Tomkins, R. (1997). **GE beats expected 13% rise**, Financial Times, (10October), p.22.

Warzynski, C.C. (2005, August). The evolution of organization development at Cornell University: Strategies for improving performance building capacity. **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 7, 338 – 350.

The Influence of Top Management Support and Commitment on Total Quality Management Indicators from Managers and Heads of Departments Viewpoint: A Case Study of Sahab Industrial City"

Kamel M. Al-Hawajreh, Hussein Ali Al-Zeyoud, Sulieman Al-Hawari, Anbar I. Shalaash

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the commitment and support level by top management in order to implement Total Quality Management Indicators represented by lower product defect and higher profitability rates. A survey was conducted to collect data based on 5- point a Likert-scale. There were 164 respondents; all were managers from the Sahab Industrial City.

Results of this study showed that a company that has a strong top management commitment and support able to impement TQM Indicators results in lower defects and higher profits. The research recommended companys managers to be clear in supporting quality, and the quality is everyone's job. Top management has to set clear goals related to quality , provides appropriate resources, acts as a training sourse to employees, focuses on building teamworks, and does not have work groups competing with each other. Finally top management has to be involved with quality.

KEYWORDS: Top management, Total Quality Management, 6sigma, Product Defects rate, Profitability Rate.

كامل محمد الحواجرة

قسم إدارة الأعمال، جامعة البترا، hawajreh2005@yahoo.com
Kamel Al-Hawajreh, Department of Business, Petra University.

حسين علي الزيود

قسم اقتصادات المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال- جامعة آل البيت.
Hussein Al-Zyoud, Department of Business, Al-albayt University.

سليمان إبراهيم الحوري

قسم إدارة الأعمال، جامعة آل البيت.
Suleiman Al-Houri, Department of Business, Al-albayt University.

عنبر ابراهيم شلاش

قسم التسويق، جامعة البترا.
Anbar Shalaash, Department of Marketing, Petra University.

Received on 1/12/2010 and Accepted for Publication on 13/6/2011.